

*DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PROPIEDAD
HORIZONTAL EN EL SECTOR TURISTICO DEL RODADERO*

JAZLIN RESLEN TAPIA

*UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTA MARTA D.T.C.H.*

2003

*DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PROPIEDAD
HORIZONTAL EN EL SECTOR TURISTICO DEL RODADERO*

JAZLIN RESLEN TAPIA

*Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título
de Administrador de empresas con énfasis en Finanzas y Sistemas.*

Director

JOSE FLOREZ

Administrador de Empresas- Especializado en Finanzas

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTA MARTA D.T.C.H.

2003

DEDICATORIA

Dedico A:

Mi madre ENORIS y mi hermana EVERLIDES a quienes quiero mucho, y contribuyeron en hacer de mi una persona respetuosa de los demás, responsable y conciente de mis deberes.

A mi adorado hijo ANDRES AUGUSTO a quien amo con toda mi alma.

Mis familiares, amigos personales, profesores, compañeros de estudio; que me ofrecieron su amistad y colaboración, aún en los momentos más difíciles gracias a ellos la tarea emprendida se hizo realidad.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus mas sinceros agradecimientos a:

La Universidad del Magdalena, Alma Mater y ente educativo del departamento del Magdalena, forjadora de talento humano con calidad y eficiencia.

JOSE FLOREZ, Administrador de empresas, con especialización en Finanzas, docente de la Universidad del Magdalena, por su colaboración como director de la investigación.

AVIS MOLINA VILLEROS, Economista, especialista en Finanzas, evaluador de esta memoria de grado, por los consejos y sugerencias dadas para el éxito de la investigación.

MELBA YEPES SANCHEZ, Administradora de Empresas con especialización en Administración de Empresa, jurado evaluadora de este trabajo, por su aporte y ayuda incondicional en el desarrollo del mismo.

FONDO DE PROMOCION TURISTICA DE SANTA MARTA.

A las distintas propiedad horizontal por su excelente colaboración en el desarrollo del presente trabajo de grado.

CONTENIDO



	<i>Pág.</i>
<i>INTRODUCCION</i>	<i>12</i>
<i>1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL</i>	<i>20</i>
<i>1.1 TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN</i>	<i>21</i>
<i>1.2 ORGANOS DE LA ADMINISTRACION Y CONTROL</i>	<i>28</i>
<i>1.2.1 La asamblea general</i>	<i>28</i>
<i>1.2.2 El consejo de administración</i>	<i>28</i>
<i>2. DISEÑO METODOLOGICO</i>	<i>30</i>
<i>2.1 SELECCIÓN Y MEDICION DE LAS VARIABLES</i>	<i>30</i>
<i>2.1.1 Variable económica</i>	<i>32</i>
<i>2.1.2 Variable social</i>	<i>32</i>
<i>2.1.3 Variable política</i>	<i>32</i>
<i>2.2 DETERMINACION DEL ESPACIO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO</i>	<i>33</i>
<i>2.2.1 Espacio geográfico</i>	<i>33</i>
<i>2.2.2 Delimitación del espacio temporal</i>	<i>33</i>

	<i>Pág.</i>
<i>2.2.3 Duración estimada</i>	33
<i>2.3 TECNICAS O INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN</i>	34
<i>2.3.1 Recolección de la información</i>	34
<i>2.3.2 Técnicas y procedimientos de análisis</i>	35
<i>3. MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PROPIEDAD HORIZONTAL EN EL SECTOR TURISTICO DEL RODADERO</i>	36
<i>3.1 DIAGNOSTICO DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL</i>	37
<i>3.2 CRITERIOS Y OBJETIVOS DE UNA POLITICA DE GESTION</i>	54
<i>3.2.1 Criterios generales</i>	54
<i>3.3 ACTIVIDADES APTAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTION</i>	54
<i>3.4 OBJETIVOS DE UNA POLITICA DE GESTION A LA PROPIEDAD HORIZONTAL</i>	56
<i>3.5 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ASESORIA</i>	57
<i>3.5.1 Capacitación</i>	57
<i>3.5.2 Objetivo general</i>	58
<i>3.5.3 Contenido y criterio</i>	58
<i>3.6 MODERNIZACION DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL</i>	63
<i>3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MODELO</i>	65

	<i>Pág.</i>
<i>3.7.1 Plan de cargos</i>	69
<i>3.7.2 Funciones del administrador</i>	69
<i>3.7.3 el Revisor fiscal.</i>	72
<i>3.7.4 Asesor jurídico</i>	74
<i>3.7.5 Funciones jefe de mantenimiento.</i>	75
<i>3.7.6 Seguridad</i>	75
<i>3.7.7 Servicios generales</i>	77
<i>3.7.8 Mensajería</i>	77
<i>4. CONCLUSIONES</i>	78
<i>5. RECOMENDACIONES</i>	80
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	82
<i>ANEXOS</i>	85
<i>GLOSARIO</i>	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
<i>Cuadro 1. Propiedad horizontal organizada y no organizada</i>	37
<i>Cuadro 2. Trabajadores con que cuenta para el funcionamiento De la propiedad horizontal</i>	38
<i>Cuadro 3. La propiedad horizontal está reportando liquidez</i>	39
<i>Cuadro 4. Queja por la administración que ofrece la propiedad</i>	40
<i>Cuadro 5. Posibilidad de desarrollo aplicación del talento</i>	41
<i>Cuadro 6. Objetivos Vs Visión</i>	42
<i>Cuadro 7. Capacidad administrativa</i>	43
<i>Cuadro 8. Consenso entre visión, misión</i>	44
<i>Cuadro 9. Conoce usted la ley de propiedad horizontal</i>	45
<i>Cuadro 10. Se fomenta el trabajo en equipo</i>	46
<i>Cuadro 11. Conoce usted cual es la misión – visión de la propiedad Que administra</i>	47

LISTA DE FIGURAS

<i>Gráfico 1. Propiedad horizontal organizada y no organizada</i>	<i>37</i>
<i>Gráfico 2. Trabajadores con que cuenta para el funcionamiento De la propiedad horizontal</i>	<i>38</i>
<i>Gráfico 3. La propiedad horizontal está reportando liquidez</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 4. Queja por la administración que ofrece la propiedad</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 5. Posibilidad de desarrollo aplicación del talento</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 6. Objetivos Vs Visión</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 7. Capacidad administrativa</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 8. Consenso entre visión, misión</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 9. Conoce usted la ley de propiedad horizontal</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 10. Se fomenta el trabajo en equipo</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 11. Conoce usted cual es la misión – visión de la propiedad Que administra</i>	<i>47</i>

	<i>Pág.</i>
<i>3.7.1 Plan de cargos</i>	63
<i>3.7.2 Funciones del administrador</i>	63
<i>3.7.3 el Revisor fiscal.</i>	66
<i>3.7.4 Asesor jurídico</i>	68
<i>3.7.5 Funciones jefe de mantenimiento.</i>	69
<i>3.7.6 Seguridad</i>	70
<i>3.7.7 Servicios generales</i>	71
<i>3.7.8 Mensajería</i>	71
<i>4. CONCLUSIONES</i>	73
<i>5. RECOMENDACIONES</i>	75
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	77
<i>ANEXOS</i>	80
<i>GLOSARIO</i>	

GLOSARIO

- ✦ **EDIFICIO.-** Construcción de uno o varios pisos levantados sobre un lote o terreno, cuya estructura comprende un número plural de unidades independientes, aptas para ser usadas de acuerdo con su destino natural, además de áreas y servicios de uso y utilidad general.
- ✦ **CONJUNTO.-** Desarrollo inmobiliario conformado por varios edificios levantados sobre uno o varios lotes de terreno que comparten, áreas y servicios de uso y utilidad general, como vías internas, estacionamientos, zonas verdes, porterías, entre otros.
- ✦ **BIENES COMUNES.-** Partes del edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal.
- ✦ **RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL.-** Sistema jurídico que regula el sometimiento a propiedad horizontal de un edificio, construido o por construirse.
- ✦ **REGLAMENTO DE PROPIEDAD HORIZONTAL.-** Estatuto que regula los derechos y obligaciones específicas de los copropietarios de un edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal.
- ✦ **BIENES PRIVADOS O DE DOMINIO PARTICULAR.-** Inmuebles debidamente delimitados, funcionalmente independientes, de propiedad y aprovechamiento exclusivo, integrantes de un edificio o conjunto sometido al régimen de propiedad horizontal.
- ✦ **EDIFICIOS O CONJUNTO DE USO COMERCIAL.-** Inmuebles cuyos bienes de dominio particular se encuentran destinados al desarrollo de actividades mercantiles, de conformidad con la normatividad urbanística vigente.
- ✦ **EDIFICIO O CONJUNTO DE USO MIXTO.-** Inmuebles cuyos bienes de dominio particular tienen diversas destinaciones, tales como vivienda, comercio, industrias u oficinas de conformidad con la normatividad urbanística vigente.

RESUMEN

Se propuso en este trabajo realizar un estudio para determinar un modelo administrativo para la propiedad horizontal, mediante su elaboración se concluyó la importancia que tiene estas organizaciones en el desarrollo social y económico del sector y del país, si se tiene en cuenta que son organizaciones que ofrecen sus servicios a residentes nacionales y extranjeros. Para ello, se definió un modelo, con la guía del método de análisis y la síntesis, que influyen en el normal funcionamiento de las organizaciones.

Como se podrá observar en el desarrollo de la lectura de la presente memoria de grado, la propiedad horizontal, es una organización que carece de los procesos administrativos adecuados para su normal funcionamiento.

En la propiedad organizacional se encontró la poca participación del trabajo en equipo; elemento fundamental, para obtener óptimos resultado.

En este estudio el 20% de la información obtenida a través de textos, archivos, leyes, el 60% de la misma se obtuvo de las encuestadas efectuadas a los presidentes del consejo de administración de la propiedad horizontal; el 20% corresponde a los fundamentos teóricos encontrados sobre modelos administrativos, el cual fue producto de la revisión bibliográfica.

INTRODUCCION

El Rodadero toma su nombre de una caída de arena sobre un peñasco formando así un rodadero natural. Donde los bañistas en una forma espontánea subían hasta la cima de este fenómeno natural y se dejaban deslizar hasta el mar.

El sector turístico de el Rodadero comienza a tener vida en 1954, cuando el gobernador militar, Brigadier General Rafael Hernández Pardo, vislumbra una gran oportunidad de revivir para bien de los nativos y visitantes de Santa Marta sus playas, y comienza a construirse la carretera por el cerro Zaruma, y con el apoyo nacional del entonces presidente de Colombia General Gustavo Rojas Pinilla, construye el hotel Tamacá en el sector para darle vida y crear con el un atractivo para los visitantes.

Luego comienza a promocionar su urbanización y se ofrecían lotes desde un peso el metro². Poco a poco algunos se aventuran a construir como don Martín Bernal, un antioqueño enamorado de Santa Marta, que contrata al joven arquitecto samario Carlos Proenza Lanao, quien diseña y construye la primera casa habitacional del sector en un lote ubicado frente al mar, conocido como la casa de techo negro, que aun sigue en pie.

La década de 1960 – 1970 fue definitiva para el desarrollo y consagración del El Rodadero.

Luego seguirían las construcciones y hoy día es un verdadero emporio turístico que ofrece cerca de 14.000 apartamentos en lujosos y grandiosos edificios. La mayoría de los edificios turísticos son propiedad horizontal los cuales empezaron a construirse en 1962.

Algunas de las características de la propiedad horizontal provienen del antiguo derecho romano, la primera referencia legal de la propiedad horizontal aparece en el Código Civil francés de 1804, conocido como "Código Napoleón ". En su artículo 664 este código legislaba sobre el caso en el cual ". . . Distintos pisos de un edificio pertenecen a diferentes propietarios" . . . y establecía una serie de reglas rudimentarias referidas a las obligaciones de dichos propietarios respecto a las mejoras y el mantenimiento del edificio.

Basadas en este artículo, la jurisprudencia y la doctrina empezaron a elaborar teorías jurídicas acerca de la naturaleza de esta especie de propiedad común, y a partir de allí muchos códigos civiles de distintos países incorporaron el concepto de un modo y otro.

Desde hace varios años el país ha venido discutiendo el tema de la propiedad horizontal, especialmente frente a las inquietudes generadas por un sistema normativo dual (Leyes 182

de 1948 y 16 de 1985), que trajo innumerables interpretaciones, en algunos casos contradictorios.

Este panorama, en cierta forma más negativo que positivo, impulsó a los gremios del sector inmobiliario, al gobierno, al congreso de la República y muchos estudiosos en la materia como abogados y administradores, a forjar una nueva normatividad que tuviera la finalidad de colocar esta forma de propiedad a tono con los nuevos avances de la sociedad.

La estructura administrativa de una organización está proyectada para ayudar a realizar sus objetivos y lograr los fines para los cuales fue creada. La organización administrativa de una empresa, ofrece unos canales de comunicación y participación, definidos en su organización y sus manuales.

Siendo la administración del recurso humano en cualquier organización de gran importancia, es elemento fundamental para el adecuado desarrollo de ésta. Las diferentes direcciones y programas de estos establecimientos dificultan que se pueda desarrollar e implementar un modelo administrativo adecuado.

En consecuencia, a todo lo expuesto, se cree que la realización de un modelo administrativo para la propiedad horizontal en el sector turístico del Rodadero sería la guía que vendría a unificar los criterios en el manejo serio, responsable y adecuado, de estas altas inversiones.

El objetivo general de esta investigación fue: Desarrollar un modelo administrativo adecuado a las necesidades legales, administrativas y económicas de la propiedad horizontal en el Rodadero, de modo que permita alcanzar los resultados en forma eficiente y eficaz.

Objetivos específicos:

- ✦ Realizar un diagnóstico de su sistema organizacional.*
- ✦ Elaborar la estructura organizacional y funciones formales del modelo.*
- ✦ Diseñar estrategias y lineamientos que permitan incrementar el mejoramiento en el logro de los objetivos.*

Justificación e importancia. El proyecto político del país, expresado en la nueva Ley propiedad horizontal Ley 675 del 2001, se caracteriza por asumir el reto de definir la normatividad para la propiedad horizontal, que como es obvio, no se encuentra aislada del ordenamiento jurídico general. La consideración de normatividad para este tipo de propiedad

tiene particular importancia sobre todo en el aspecto del manejo y funcionamiento de la comunidad sobre los bienes comunes, que día a día ha adquirido matices propios alejados del concepto de comunidad ordinaria establecido por el Código Civil.

En este contexto, la propiedad horizontal tendrá una responsabilidad de desarrollar un quehacer acorde con las exigencias y demandas de la sociedad; esto requiere un replanteamiento de su organización y de su gestión.

Efectuar un estudio de la aplicación de las funciones administrativas en la propiedad horizontal de el Rodadero, es importante sobre todo por su hase, impulsar el mejoramiento de las acciones de los directivos, administradores, impulsar la extensión de un buen servicio y garantizar a los propietarios de los inmuebles una excelente rentabilidad acorde a sus inversiones.

Esta investigación estuvo orientada a diseñar un modelo administrativo donde se brinde un apoyo adecuado y preciso de su manejo. Solo llevando a cabo un enfoque sistemático que proporcione información objetiva y confiable sobre los procesos adinistrativos, que señale los aciertos y fallas que genere en el administrador la necesidad de incrementar los logros, y corregir los problemas, así se estará contribuyendo al mejoramiento de la administración.

Las limitaciones encontradas en esta investigación fueron: La poca confiabilidad que pueda surgir dentro de los trabajadores y miembros de las directivas de la propiedad horizontal, los cuales podrían ver el trabajo, como medio por el cual la competencia pretenda indagar acerca del modelo aplicado por la propiedad, para su éxito en el sector turístico colombiano.

Se formuló como problema: En todo el país, así como en la ciudad de Santa Marta, ha tomado gran auge la propiedad horizontal. Para el caso específico del Rodadero, la propiedad horizontal ha sido el factor económico que más ha incidido en el desarrollo comercial del sector.

Los mayores inversionistas son personas, y empresas del interior del país. Para que estos inversionistas puedan seguir invirtiendo, y con esto darle un mayor auge a la región, es necesario brindarles una garantía en la administración de sus bienes.

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena preguntarse:

¿Cómo se utilizan los procesos administrativos en el marco de esta estructura?

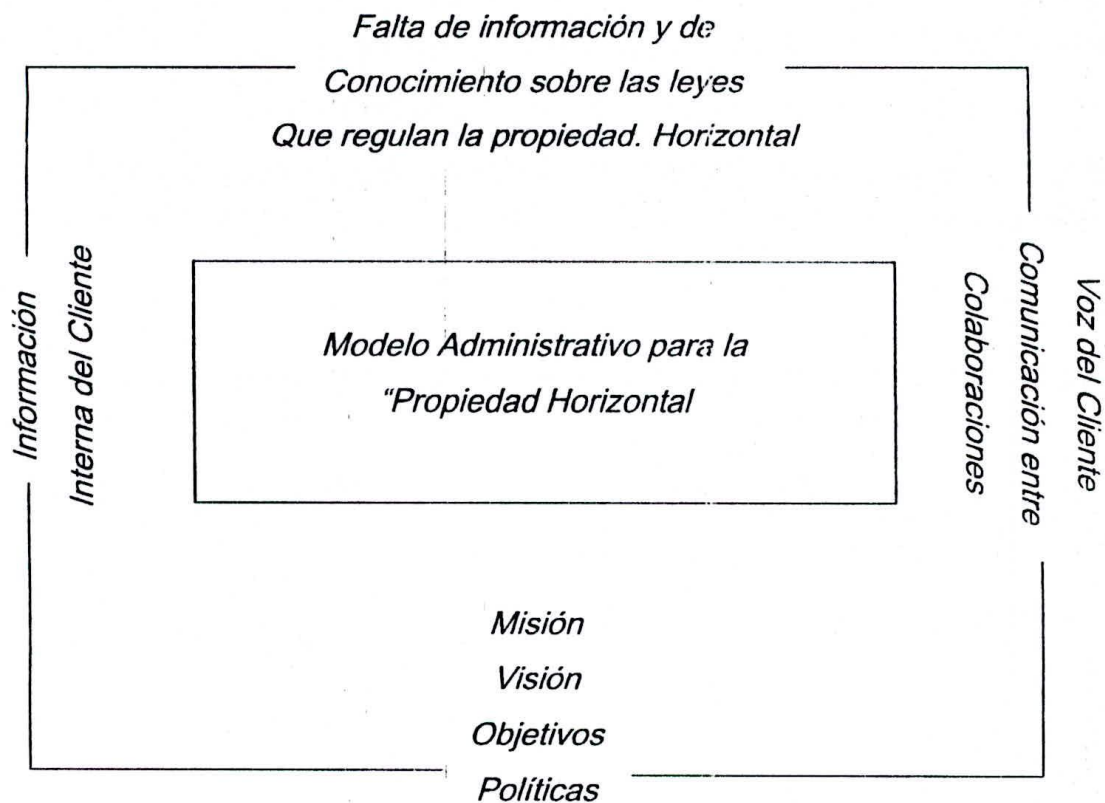
¿Están estos procesos en concordancia con los objetivos propuestos?

¿Cuál es el grado de eficiencia y eficacia que han alcanzado la gestión administrativa en la propiedad horizontal ?

Se planteó como hipótesis general. La aplicación del sistema organizativo de la propiedad horizontal en el sector turístico del Rodadero, presenta un alto grado de deficiencia, situación que conlleva al desmejoramiento de su desarrollo organizacional.

Hipótesis de trabajo. Si se elabora un modelo administrativo para la propiedad horizontal se verá un progreso activo, organizado y por ende, el desarrollo de la misma.

Se graficó la siguiente hipótesis:



1. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

Toda empresa sin importar su naturaleza, objetivos y cobertura debe acoger una estructura organizacional que le facilite cumplir con su objetivo social, basada en una clara división de funciones y tareas entre todo el personal.

Para que una estructura organizacional opere eficazmente, es necesario que todos sus miembros la conozcan y la entiendan bien, para así crear un ambiente adecuado, para lograr un trabajo efectivo que beneficie no solo a sus propietarios y trabajadores sino a la comunidad en general. Si se pretende tener una visión más clara se definió lo que es la propiedad horizontal ¹ es una forma especial de dominio en la que coexisten dos clases de derechos: un exclusivo sobre las unidades de dominio particular en la que se divide jurídica y materialmente cada edificio o conjunto que se someta al denominado régimen de propiedad horizontal; y otro en copropiedad, que cada propietario ejerce con los demás dueños de unidades del mismo edificio o conjunto sobre los bienes o servicios comunes con las limitaciones propias de la comunidad.

¹ PABON GOMEZ, Nora. El abogado en edificios y conjuntos de viviendas. Bogotá intermedio. C2001 p.21. ISBN 958 - 28 - 1264-9

Dentro de un concepto clásico, la organización puede definirse como el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las obligaciones y la autoridad y establecer relaciones con el fin de hacer posible que las personas trabajen juntas de modo más efectivo, siguiendo para ello unos principios efectivos.

Esta conjugación de tareas o coordinación se logra en mejor medida, si existe una adecuada estructura de la organización.

1.1 TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN

Esta corriente explica la estructura organizacional y su funcionamiento, estableciendo nuevos métodos para identificar y analizar las actividades de la organización.

Los seguidores de esta teoría moderna de la organización, basados en el análisis, consideran que la organización conforma en sí un sistema o conjunto de sistemas.

No obstante, sus puntos de vista o enfoques son idénticos.

Para unos, el análisis de sistemas lo ha constituido el problema de la forma de decisiones y el establecimiento de modelos de sistemas orientados en este sentido.

Para otros, la deficiente coordinación en las organizaciones obedece a la falta de comunicación y, por lo tanto, opinan que se deben establecer sistemas de comunicación y adoptar estrategias que faciliten las comunicaciones e las organizaciones. Para la puesta en marcha de una organización se requiere de la conjugación o interacción de una serie de recursos o elementos materiales y sociales que, ubicados en un determinado ambiente y condiciones a través de una dinámica administrativa, proceden resultados empresariales.

Es decir, que toda organización, por pequeña o grande que sea, debe contar con una estructura mínima que le permita establecer una clara división del trabajo y una permanente coordinación de actividades para alcanzar los objetivos institucionales, y reducir al mínimo posible conflictos potenciales entre los distintos grupos o niveles que lo forman.

La eficiencia está garantizada por la adecuada distribución y coordinación de tareas entre los distintos individuos y unidades que componen la organización para lo cual hay que tomar en cuenta ciertos principios de organización tales como los niveles de dirección y autoridad, una clara definición funcional respecto de las actividades esperadas, las delegaciones y las

relaciones de autoridad implicadas dentro del cargo y departamento entre éstos y las demás instancias de la organización. La existencia de un equilibrio entre principios y técnicas desde el punto de vista de la efectividad general de la organización, lo mismo que de un grado de flexibilidad que le permita acomodarse fácilmente al ambiente circundante y cambiante en que se desenvuelva la institución.

El aspecto humano es tan importante en una organización como el aspecto mecánico, conforman en la práctica administrativa lo que se conoce como las estructuras formal e informal de la empresa.

En lo formal, la organización fundamentalmente debe contar con un sistema de labores bien definidas en el que cada individuo tiene autoridad y responsabilidad bien demarcadas; tiene también una estructura a la que el personal tiene que sujetarse, a su vez, las actividades de las personas tienen unos límites bien definidos y la coordinación se establece en concordancia con pautas previamente determinadas.

En lo informal, la organización generalmente no impone normas ni establece criterios, pues, las personas que trabajan juntas obligatoriamente no tienen que tener los mismos gustos o desagrados personales; los agrupamientos informales no se ciñen a los límites establecidos

por las unidades de la organización y las comunicaciones informales se generan espontáneamente sin obedecer a niveles a líneas de autoridad considerados en la organización formal.

Una vez demostrada la necesidad del diseño organizacional a nivel empresarial, es necesario definir los distintos tipos de organización existentes y cuales son las principales pautas que se deben seguir en la selección del modelo de organización que más convenga a una empresa en un momento dado, de acuerdo con sus necesidades específicas, la agrupación de distintas actividades afines y de los empleados en departamentos permite a las empresas crecer en forma indefinida.

Un organigrama, es una gráfica que indica la relación entre los distintos departamentos de la empresa por medio de las líneas de autoridad, dinamiza los principios de organización y contribuye a ubicar el personal dentro del contexto de la empresa.²

1.1.1 Modelos y enfoques administrativos.- Es importante considerar los diferentes modelos y enfoques administrativos que existen, ya que servirán de base para construir el modelo que se va a aplicar en la propiedad horizontal. Entre ellos tenemos:

² CHIAVENATO. Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4ª. Santa fe de Bogotá Edición Mc Graw Hill. Pág 323 - 341

- *Enfoque Neoclásico de la Administración:* El punto fundamental de la teoría neoclásica es definir la administración como una técnica social básica. Esto implica que el administrador conozca, además de los aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas dentro de las organizaciones.

La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador; planeación, organización, dirección y control. En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo³.

- *Enfoque Humanístico de la Administración:* Este enfoque estudia la organización como grupo de personas, en su comportamiento, y la importancia del contenido de los cargos y tareas para que estos los desempeñen y las ejecuten, respectivamente. Dentro de este enfoque humanístico se abre un marco mayor a los ojos de los investigadores: La propia civilización industrial, que lleva a las empresas a preocuparse sólo por su supervivencia financiera y la necesidad de una mayor eficiencia para alcanzar las ganancias previstas⁴.

³ Op. Cit P. 245.

⁴ IBID, P. 128, 135.

- *Enfoque Estructuralista de la Administración: Modelo burocrático e organización: El modelo burocrático constituye el tercer pilar de la teoría tradicional de la organización. Este modelo fue el punto de partida de los sociólogos y politólogos en el estudio de las organizaciones.*

Los burócratas conforman el cuerpo administrativo de la jerarquía y estructura de la organización. La burocracia es una organización unidas por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito. Estas normas y reglamentos se ponen por escrito y son bastantes detalladas porque buscan cubrir todas las áreas de la administración. En este sentido, la burocracia es una estructura social racionalmente organizada⁵

- *Enfoque del Comportamiento en la Administración: Este enfoque se basa en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana. El administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas. Otro aspecto importante del enfoque del comportamiento es el proceso de decisión, la organización es vista como un sistema de decisiones en el que todos se comportan racionalmente, según un conjunto de informaciones que obtienen del ambiente⁶.*

⁵ Op. Cit P. 460, 461, 496, 497.

⁶ Op. Cit P. 594, 595.

- *Enfoque Sistémico de la Administración: Teoría Matemática: Esta teoría es relativamente reciente en el campo de la administración, su mayor área de aplicación en administración es el proceso decisorio, en especial cuando las decisiones son relativamente programables. La investigación de operaciones es una de las alternativas de los métodos cuantitativos, de enorme aplicación en la administración⁷.*
- *Teoría de Sistemas de la Administración: Esta es una consecuencia de la teoría general de sistemas, en esta teoría las organizaciones se consideran sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilística y no determinista; ellas forman parte de una sociedad mayor y están constituidas por partes menores que guardan o no interdependencia entre sí.*
- *Enfoque Situacional de la Administración: Teoría Situacional: Esta es la última novedad dentro de la teoría administrativa, gran parte de lo que acontece en las organizaciones es consecuencia de lo que ocurre fuera de ellas, en el ambiente externo. Aunque las organizaciones escogen sus ambientes, después son condicionadas por ellos; esto las obliga a adaptarse a ellos para sobrevivir y crecer. Otra variable que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional es la tecnología utilizada por la organización para sus operaciones⁸*

⁷ IBID, P. 762.

⁸ CHIAVENATO Op. Cit. P. 973.

1.2 ORGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

Dentro de la propiedad horizontal es importante destacar el papel que juegan estos órganos de administración y control, que son:

1.2.1 La asamblea general. Constituye el órgano de administración más importante de los edificios y conjuntos ya que es la reunión en la cual los propietarios con el quórum reglamentario; toman las decisiones relacionadas con el uso, goce y disposición de los bienes comunes. El éxito de la asamblea dependerá en gran parte de la organización y moderación exigidas por parte del presidente.

Las decisiones de la asamblea son obligatorias, aun para los ausentes y disidentes, y constarán en las actas respectivas, que deben contener además los datos enunciados por la ley.

1.2.2 El consejo de administración. Es un órgano asesor, consultor e intermediario entre la asamblea y el administrador. El consejo está constituido por un número mínimo de tres propietarios, que serán nombrados por la asamblea.

El consejo de administración tienen solamente las atribuciones fijadas por el reglamento y las que le delegue la asamblea, y por tanto deberán cuidarse sus miembros de tomar determinaciones que son propias de aquella y para los cuales se exigen ciertas formalidades de convocatorias, actas, etc.

La gestión del consejo está basada en el bien común, tanto que mientras el administrador puede percibir una remuneración por su mandato, las personas que conforman el consejo actúan a título de voluntarias.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de investigación que se llevó a cabo para el presente estudio fue descriptivo, se realizó un diagnóstico con el fin de establecer el grado de deficiencia con el que opera la propiedad horizontal en el sector turístico del Rodadero por la ausencia de un modelo administrativo.

2.1 SELECCIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Población.- Según la oficina de registros de instrumentos públicos del círculo de Santa Marta, existen en la actualidad 104 propiedades horizontales hasta el tercer bimestre del 2.002.

Muestra.- Se llama muestra a un subconjunto de individuos de una población que se quiere estudiar, es decir, una parte reducida de la población; para determinar la muestra es necesario hacer uso de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{P(1-p)}{E_2 + P(1-p)} = \frac{P \times Q}{NE_2 + (Z_2)(pQ)} \longrightarrow$$

$$= \frac{(Z_2 N)(PQ)}{NE_2 + (Z_2)(pQ)}$$

Donde:

$N = \text{Tamaño de la población} = 104$

$P = \text{Proporción en la que se da la característica que se estudia dentro de la población.}$

Cuando no se conoce un estimativo de P , se trabaja con la máxima dispersión que es:

$$P = 0,50$$

$$Q = 1 - p = 1 - 0.50 = 0.50$$



$Z = 1,96$ para un nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{(1,96)_2}{(104) \cdot (0,05)_2} + \frac{(104) \times (0,25)}{(1,96_2)(0,25)}$$

$$\longrightarrow n = \frac{99.8816}{1,2204} = 82 \approx$$

2.1.1 Variable económica.- El modelo administrativo genera economía en el proceso organizativo de la propiedad horizontal.

2.1.2 Variable Social.- Basado en el aspecto cognoscitivo de un arte o de un oficio el modelo beneficia a la ciudadanía samaria con fuentes de empleo y desarrollo social, brindando capacitación y status a sus empleados y propietarios.

2.1.3 Variable Política.- el fundamento político de la propiedad horizontal será sólido y bien estructurado debido al modelo administrativo.

Justificación de la muestra.- Se justifica la muestra dado que las 82 personas encuestadas dieron información para la ejecución de un modelo administrativo para el manejo de la propiedad horizontal en el sector turístico del Rodadero.

2.2 DETERMINACIÓN DEL ESPACIO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

2.2.1 Espacio geográfico.- El presente trabajo se realizó en el sector turístico del Rodadero, dentro del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, localizado a orillas del mar Caribe al noroccidente del país con coordenadas geográficas: 11^a 15'18" de latitud norte y 74^a13'45" oeste, la altura sobre el nivel del mar varía de 0 (cero) a 5.77 m.

La ciudad de Santa Marta limita al norte con el mar Caribe, al sur con la quebrada del Doctor. Limita con el municipio de Ciénaga; al este con el departamento de la Guajira y al oeste con el mar Caribe.

2.2.2 Delimitación del espacio temporal. El período histórico sobre el cual se desarrolló el presente trabajo de investigación, fue del año 1999 hasta el año 2002.

2.2.3 Duración estimada. La duración estimada del presente trabajo fue estipulada en cinco meses, contados a partir de la aceptación de la propuesta.

2.3 TECNICAS O INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.3.1 Recolección de la información. Para la ejecución de este proceso, se tuvieron en cuenta inicialmente los tipos de información los cuales son.

Información primaria. Fue dada por la entrevista a las directivas de la propiedad horizontal.

Información secundaria. Este grupo lo conformó toda aquella información proveniente de libros, revistas, y folletos especializados en el tema además del Internet.

Las técnicas e instrumentos establecidos para la recolección y análisis de la información fueron:

- ✦ Observación directa.*
- ✦ La encuesta.*
- ✦ Consultas bibliográficas y/o publicaciones.*
- ✦ Consultas por Internet.*

2.3.2 Técnicas y procedimientos de análisis. Las técnicas y procedimientos para realizar el análisis de la información, se dio a través de la tabulación de la información y de la utilización de herramientas estadísticas como: media, moda y varianza; así como la graficación de la información tabulada con el fin de facilitar una mejor interpretación de la información obtenida en la fase de investigación.

3. MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PROPIEDAD HORIZONTAL EN EL SECTOR TURISTICO DEL RODADERO

Santa Marta es una ciudad que posee todos los elementos que la convierten en el destino favorito de miles de turistas, ofrece el confort de una infraestructura turística como por ejemplo: El balneario el Rodadero, donde el visitante encuentra diversas posibilidades para disfrutar de unas vacaciones inolvidables.

En este sector turístico hay una gran afluencia de propiedad horizontal. El auge de esta propiedad en los últimos años en la ciudad ha desempeñado un papel importante en la economía local, ya que ha generado empleo e ingresos por lo que esto a su vez ha impulsado una desarrollo comercial equilibrado, justificando plenamente una mayor atención a este sector, con una política que ayude a la gestión de la propiedad horizontal por parte de las personas que ejercen esta actividad.

3.1 DIAGNOSTICO DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL

ANALISIS Y PRESENTACION DE LA INFORMACION.- Se aplicó el instrumento de estudio (encuesta) a las distintas propiedad horizontal. Teniendo en cuenta criterios de elegibilidad para escoger la muestra, obteniendo los siguientes resultados:

Ítem 1 (Anexo A)

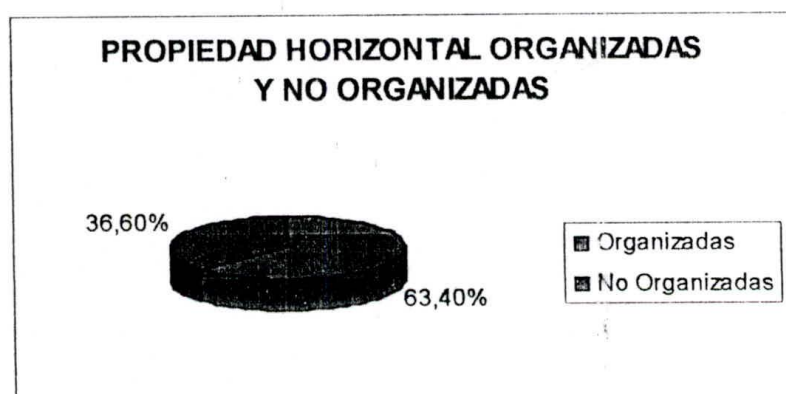
La encuesta determina que en un 63,4% de la propiedad horizontal están debidamente organizadas, sólo un 36,6% carecen de la debida organización, es precisamente el objetivo de este trabajo dirigir la propiedad horizontal aplicando el modelo de organizarla. Ver cuadro y figura 1.

Cuadro 1. Propiedad horizontal organizada y no organizada.

<i>PROPIEDADES H.</i>	<i>TOTALES</i>	<i>%</i>
<i>Organizadas</i>	<i>52</i>	<i>63,4</i>
<i>No organizadas</i>	<i>30</i>	<i>36,6</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La autora

Gráfico 1. Propiedad horizontal organizada y no organizada.



Fuente: La autora

Ítem 2.

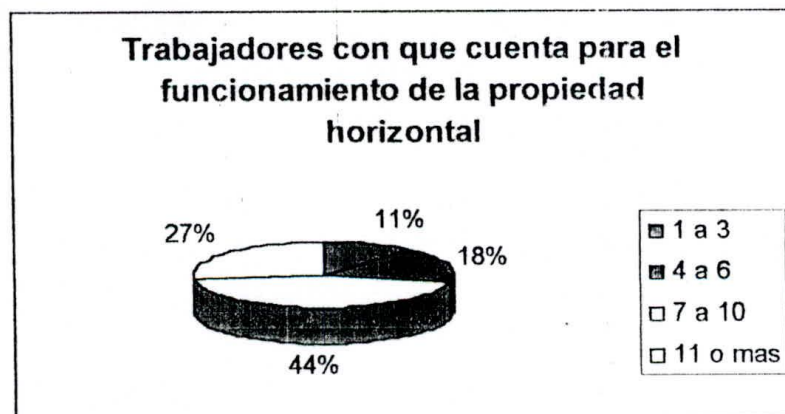
Un 11% de la propiedad horizontal cuenta con un máximo de 3 trabajadores. Un 18% con un máximo de 6 trabajadores. Un 44% cuenta con 10 trabajadores, y un 27% cuenta con más de 10 trabajadores. Cabe mencionar que la propiedad horizontal se caracteriza por el pequeño número de trabajadores que emplean. Ver cuadro y figura 2

Cuadro 2. Trabajadores con que cuenta para el funcionamiento de la propiedad horizontal.

<i>No de trabajadores</i>	<i>Totales</i>	<i>%</i>
<i>1 - 3</i>	<i>9</i>	<i>11</i>
<i>4 - 6</i>	<i>15</i>	<i>18</i>
<i>7 - 10</i>	<i>36</i>	<i>44</i>
<i>11 o más</i>	<i>22</i>	<i>27</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La autora.

Gráfico 2. Trabajadores con que cuenta para el funcionamiento de la propiedad horizontal.



Fuente: La autora.

Ítem 3. El 100% de los encuestados desean organizar y/o mejorar la propiedad horizontal, porque resultaría beneficioso para esta, ya que mejoraría en los campos económicos,

atención al cliente, y en una administración eficiente acorde a los objetivos de la propiedad horizontal. Ver cuadro y figura 3.

Cuadro 3. La propiedad horizontal esta reportando liquidez

<i>Liquidez</i>	<i>No de propiedades</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	<i>65</i>	<i>79</i>
<i>No</i>	<i>17</i>	<i>21</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La autora

Gráfica 3. La propiedad horizontal esta reportando liquidez



Fuente: La autora

Ítem 4.

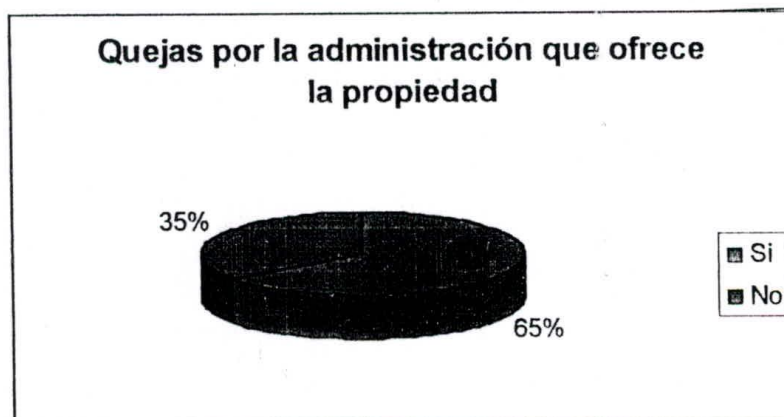
La mayoría (79%) de los encuestados dicen que la propiedad reporta liquidez; y un 21% no. Se nota que aproximadamente 65 propiedades reportan liquidez debido al pago oportuno de las cuotas de administración que realizan los propietarios de los inmuebles, y en otros casos a la gestión de recuperación de cartera. Ver cuadro y figura 4

Cuadro 4. Índice de quejas.

<i>Quejas</i>	<i>No de propiedades</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	<i>53</i>	<i>65</i>
<i>No</i>	<i>29</i>	<i>35</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La autora.

Gráfico 4. Índice de quejas.



Fuente: La autora

Ítem 5.

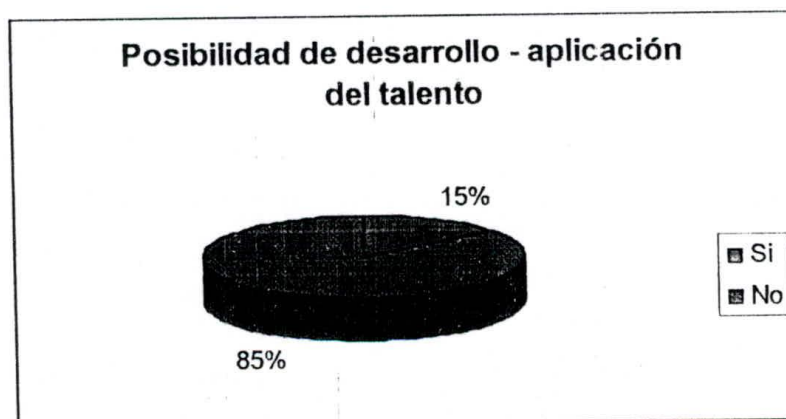
El 56% de los presidentes de consejos de administración recibe quejas por causa de la gestión realizada por las personas encargadas de la propiedad horizontal, debido a que muchas de estas personas no cuentan con una clara delegación de funciones. Ver cuadro y figura 5.

Cuadro 5. Posibilidad de desarrollo aplicación del talento

<i>Desarr/ Aplic/ Talento</i>	<i>No de propiedad</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	<i>12</i>	<i>15</i>
<i>No</i>	<i>70</i>	<i>85</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La autora

Gráfica 5. Posibilidad de desarrollo aplicación del talento



Fuente: La autora

Ítem

La encuesta determina que un 15% su desarrolla y aplica su talento, y la gran mayoría el 85% del personal que labora en la propiedad no tiene la posibilidad de hacerlo; debido a que los administradores no tienen una idea clara y bien definida de lo importante que todos los

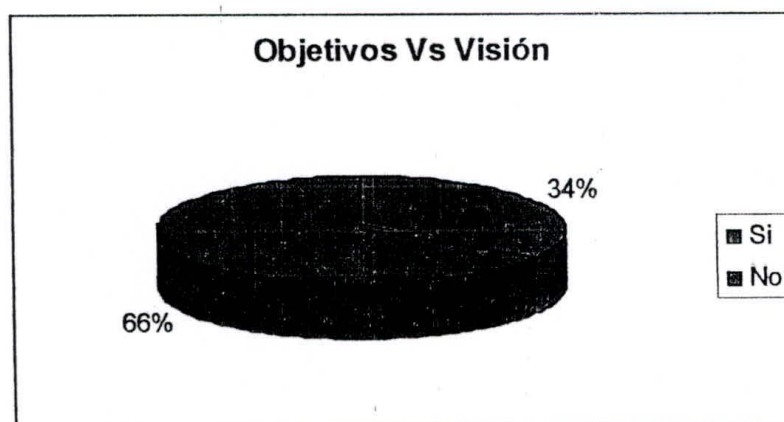
colaboradores de la organización participen y muestren su talento activamente en todos los procesos. Para así poder conseguir los objetivos de la organización con resultados más óptimos. Ver cuadro y figura 6.

Cuadro 6. Objetivos Vs Visión

<i>Objetivo / Visión</i>	<i>No de propiedades</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	<i>28</i>	<i>34</i>
<i>No</i>	<i>54</i>	<i>66</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La autora.

Gráfica 6. Objetivos Vs Visión



Fuente: La autora

Ítem 7

El 34% de los encuestados consideran que sus objetivos se amoldan a la visión, un 66% consideran que no se amoldan, ya que los objetivos no están fijados con criterio, para así lograr un mayor nivel de compromiso y verlos reflejados en la misión. Ver cuadro y figura 7.

Cuadro 7. Capacidad administrativa

<i>Capacidad admin.</i>	<i>No de prop.Hor.</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	<i>49</i>	<i>60</i>
<i>No</i>	<i>33</i>	<i>40</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La autora

Gráfica 7. Capacidad administrativa



Fuente: La autora

Ítem 8.

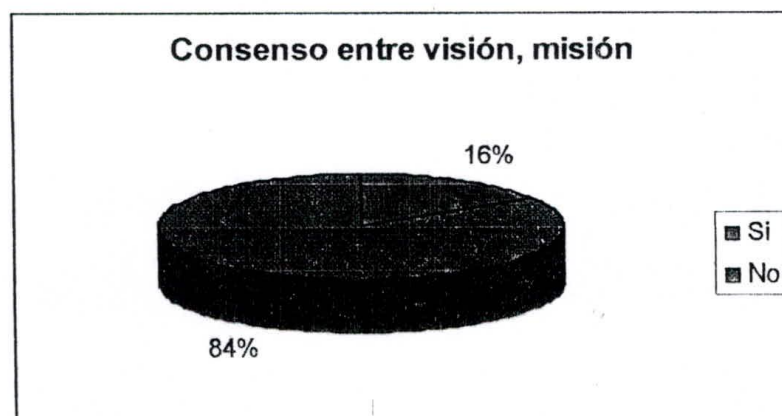
El 60% de los encuestados dice que existe suficiente capacidad administrativa, el 40% dice no poseer esta capacidad. Pero en la práctica no se nota que no existe suficiente capacidad (ver ítem 7) ya que no está acorde los objetivos y visión Ver cuadro y figura 8.

Cuadro 8. Consenso entre visión, misión

<i>Visión, misión</i>	<i>No de proa. Hor.</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	<i>13</i>	<i>16</i>
<i>No</i>	<i>69</i>	<i>84</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La autora

Gráfica 8. Consenso entre visión, misión



Fuente; La autora

Ítem 9

El 16% dice que si existe relación de la visión y la misión, un 84% dice que no existe.

Esta es una condición necesaria para cualquiera organización, ya que señala el rumbo, da dirección y define el propósito de la organización. Ver cuadro y figura 9.

Cuadro 9. Conoce usted la ley de propiedad horizontal

<i>Conocimiento</i>	<i>No de propiedades</i>	<i>%</i>
<i>Conoce</i>	26	32
<i>Desconoce</i>	56	68
<i>Totales</i>	82	100

Fuente: La autora

Gráfica 9. Conoce usted la ley de propiedad horizontal



Fuente: La autora

Ítem 1 (anexo B

El 32% tiene conocimiento de la ley de propiedad horizontal, la gran mayoría el 68% posee desconocimiento total por parte de los administradores de la ley que regula a los edificios o conjuntos, este desconocimiento acarrea una mala administración y unos malos resultados.

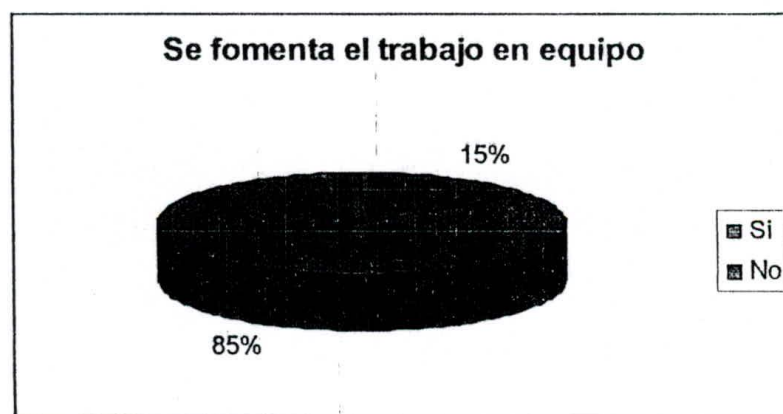
Ver cuadro y figura 10.

Cuadro 10. Se fomenta el trabajo en equipo

<i>Trabajo en equipo</i>	<i>No de proa. Hor.</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	<i>12</i>	<i>15</i>
<i>No</i>	<i>70</i>	<i>85</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La autora

Gráfica 10. Se fomenta el trabajo en equipo



Fuente: La autora

Ítem 2. (anexo B)

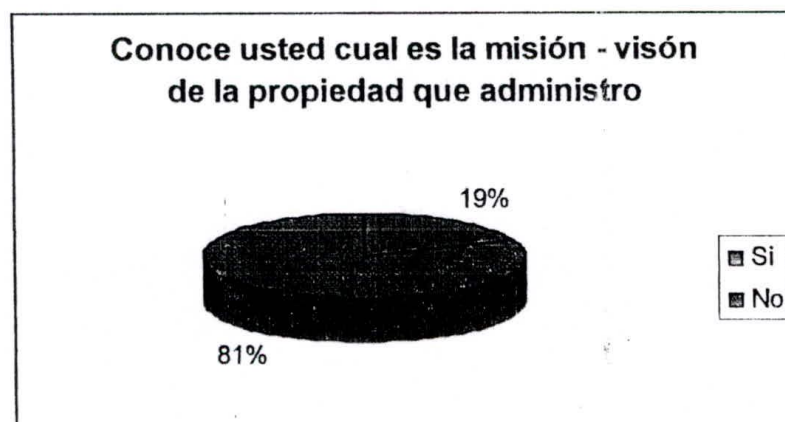
El 100% de los encuestados no ha recibido alguna capacitación para administrar la propiedad horizontal, debilidad que se ve reflejada en el aspecto administrativo implícita en el desarrollo de su actividad empresarial.

Cuadro 11 Conoce usted cual es la misión – visión de la propiedad que administro

<i>Conocimiento</i>	<i>No de propiedades</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	<i>16</i>	<i>19</i>
<i>No</i>	<i>66</i>	<i>81</i>
<i>Totales</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

Fuente: La encuesta

Gráfica 11. Conoce usted cual es la misión – visión de la propiedad que administro



Fuente: La autora

Ítem 3

El 100 % de los encuestados no ha recibido apoyo contable ni financiero, se nota que los administradores no muestran iniciativa en capacitarse, ni en solicitar ayuda administrativa o cualquier ente público o privado.

Ítem 4.

El 15% de los encuestados dice que en la organización se fomenta el trabajo en equipo, un 85% la gran mayoría respondió que no se fomenta, demostrando una vez más las debilidades que existe en la organización, ya que el trabajo en equipo integra el sistema organizacional consiguiendo así una nueva concepción del trabajo, generando equipos unidos por objetivos comunes y no por objetivos individuales.

Ítem 5.

El 19% conoce cual es la misión, visión de la organización, un 81% posee desconocimiento de lo que es la visión y misión.

3.2 CRITERIOS Y OBJETIVOS DE UNA POLITICA DE GESTION

3.2.1 Criterios generales. Al diseñar este modelo administrativo para la gestión de la propiedad horizontal en la ciudad de Santa Marta, específicamente en el sector turístico del Rodadero se debe tomar en consideración, la necesidad de que esta política este acorde con las necesidades del medio, es decir, con las condiciones que el entorno ofrece, lo cual conlleva a que toda gestión que se realice sea más eficiente en todos los aspectos. Basados en estas proyecciones, el sector turístico no es la excepción, por lo que debe estar a la par de los demás campos que soportan la economía nacional.

Debido a que la propiedad horizontal esta plenamente integrada a la estructura económica nacional y local, una política de gestión aislada podría conllevar al fracaso.

3.3 ACTIVIDADES APTAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN

Una política administrativa siempre está relacionada con el contexto específico en el cual se desarrolla. No se tratará de un proceso de la organización sino un proceso de transformación organizacional, de esta manera, desde el inicio de la gestión administrativa; siempre se pensará en el Kaizen.*

* Mejoramiento continuo.

Pero, principalmente este proceso esta centrado en el hombre, en el ser humano como generador de recursos. En este sentido, y siendo conciente de que nadie conoce mejor su trabajo que quien realmente lo desempeña, dentro de este sistema se ve que la planeación es un proceso permanente pero que no se convierta en un volumen más que reposa en algunos anaqueles de ciertas oficinas de la organización, sino que por el contrario se convierta en un apoyo diario a la gestión utilizada por las personas encargadas del funcionamiento de la propiedad horizontal.

Hay que ser conciente también que no todas las propiedades horizontales son gestionadas en la misma medida y esto puede ser debido a numerosas causas entre las que se pueden mencionar algunos:

- ✦ Aptitud negativa al cambio organizacional como proceso permanente.*
- ✦ Atraso tecnológico.*
- ✦ Ausencia del trabajo en equipo.*
- ✦ Falta de planeación con una visión claramente definida, compartida por los miembros de la organización.*

Para tratar de superar todas estas dificultades que pueden llevar al estancamiento e incluso a la quiebra de la propiedad horizontal. La política de gestión, se debe desglosar en

programas específicos de apoyo a las personas que ejercen las funciones administrativas, con objetivos e instrumentos.

Como tema de consideración, una política integral encaminada al apoyo para la propiedad horizontal en su totalidad puede producir el desarrollo de éstas.

Este criterio de integralidad exige por lo tanto atacar simultáneamente y con todas las acciones disponibles: Organización y planeación.

3.4 OBJETIVOS DE UNA POLÍTICA DE GESTIÓN A LA PROPIEDAD HORIZONTAL

Teniendo en cuenta los criterios expuestos, es necesario tomar las causas inmediatas que determinan el bajo nivel de la capacitación por parte de las personas que ejercen las actividades de la propiedad horizontal. Al elevar este nivel de capacitación se les asegura mayor atracción, inversión por parte del inversionista, sea nacional o extranjera, una mejor rentabilidad para los propietarios de los inmuebles elevando su "good Hill" y acrecentando la confianza de los propietarios que residen allí.

El aumento de la rentabilidad y la inversión son por lo tanto, dos objetivos para el apoyo y desarrollo de la propiedad horizontal.

Pero todo esto se logra fortaleciendo la estructura interna de la organización con el fin de permitirle una mayor eficiencia. Con esto se logrará mejorar la dotación de la empresa con recursos mejor asignados es decir, teniendo en cuenta las prioridades, elevar la capacidad de comunicación entre los colaboradores, organización y planeación.

El principal enfoque del trabajo es el de mejorar la capacidad administrativa de los gestores de la propiedad horizontal.

3.5 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA

El presente trabajo esta dedicado a exponer los objetivos, el contenido y criterios que deben guiar la implementación de estas acciones (capacitación y asesoría) con el fin de que los administradores de la propiedad horizontal tenga las bases necesarias para ejercer una excelente administración.

3.5.1 Capacitación: Buena parte de los problemas que surgen en la propiedad horizontal se originan como consecuencia de la formación inadecuada que tienen algunos administradores en el manejo de la propiedad horizontal. Esta debilidad es natural debido a que en la

mayoría de los casos no están capacitados como administradores de empresas. Por eso la primera acción de desarrollo consiste en una adecuada capacitación.

3.5.2 Objetivo general: Formar al administrador como un gerente eficiente y eficaz de la propiedad horizontal.

3.5.3 Contenido y criterio: El contenido esencial de la capacitación es brindarle al administrador los conocimientos necesarios para que desarrolle las destrezas necesarias para el desempeño eficiente de las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar.

El administrador de la propiedad horizontal debe aprender a conocer y manejar correctamente las leyes que regulan la propiedad horizontal, para poder dominar las situaciones que comúnmente se presentan con los propietarios de los apartamentos.

Como la propiedad horizontal suele depender del pago de las cuotas de administración que realizan los propietarios de los inmuebles, es de suma importancia que el administrador este capacitado en el manejo del personal. También brindarle capacitación en el campo legal, ya que el administrador debe conocer lo relativo al régimen laboral y normas urbanísticas.

El administrador de la propiedad horizontal es una persona que vive sumergida en el trabajo material, ajeno a actividades intelectuales por esto la capacitación tiene que ser eminentemente práctica, centrada en la solución de sus problemas concretos; con los contenidos teóricos que requiere el nivel de complejidad de la organización.

La Asesoría: La implementación de los principios gerenciales transmitidos en la capacitación y la solución a problemas de mayor complejidad como embargos, hurtos, auditorías requiere de asistencia técnica de especialistas, por lo que la asesoría se impone como segundo componente del modelo para la administración de la propiedad horizontal en el sector turístico del Rodadero.

Objetivo General: Lograr los principios transmitidos se apliquen en la práctica de modo permanente.

Contenidos y criterios: Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el trabajo, se llegó a la conclusión de que los administradores de la propiedad horizontal requieren asesorías en estos campos.

En primer lugar, está la normatividad que rige a la propiedad horizontal aquí la asesoría se requiere para cumplir de manera óptima con su gestión.

En el campo administrativo, se le debe brindar asesorías durante un tiempo que sea necesario para introducir y poner en funcionamiento los diversos sistemas. Se debe asistir en áreas como la financiera para asegurar que la propiedad horizontal tengan unos registros, para que realicen periódicamente sus estados financieros y dispongan de un sistema de flujos de fondos que les permita racionalizar sus pagos y conocer en forma permanente su situación de liquidez.*

Normas Urbanísticas: Este conocimiento es de carácter prioritario, ya que la norma municipales de urbanismo y construcción establecen exigencias mínimas de celdas de parqueo por cada propiedad, para los moradores y visitantes de las unidades inmobiliarias cerradas.

Para el administrador de la propiedad horizontal, es preciso conocer estas normas, ya que ayuda a diluir los conflictos que se presentan algunas veces a raíz del uso de parqueaderos de visitantes, que tanta controversia causan en la propiedad horizontal.

* LEÓN García, Oscar. Administración Financiera – Fundamentos y Aplicaciones. Cali – Imp. Prensa Moderna Impresores, 1.996; P. 235 ISBN 958 – 904506-x.

Fundamentos de contabilidad: Es importante, que el administrador de la propiedad horizontal tenga un conocimiento sobre contabilidad: entendiéndose como la técnica que enseña a recopilar, clasificar y registrar las operaciones de una empresa para producir informes que sirvan de base para la toma de decisiones.

Esto le sirve de soporte para la elaboración de la nómina del recurso humano que labora allí, en el cuál relaciona salarios, deducciones, aportes para fiscales entre otros. Así también se hace necesario el conocimiento en la elaboración del presupuesto. Esta es una herramienta que le permite establecer los recursos con los cuales contará; con el fin de de proyectar las gastos de funcionamiento e inversión.

LIBROS DE ADMINISTRACION.- Las leyes de propiedad horizontal no señalan con exactitud que libros se deben llevar en los edificios. Por esta razón, ya que la administración de los edificios requiere de claridad en el manejo de los bienes que el administrador tiene a su cuidado y de los cuales debe responder ante las personas que se les confían, es necesario y conveniente que en los reglamentos se incluya como en efecto se hace casi siempre, la obligación de abrir los siguientes libros:

➤ *Libro de registro de los propietarios.* Debe incluir la nomenclatura interna de cada unidad; nombre, identificación, y domicilio de los propietarios; títulos de propiedad, copia de contrato de arriendo o de cualquier otra naturaleza; si es posible, un listado de ocupantes, placa de los carros y demás datos que se consideren necesarios no sólo para todos los fines de reglamento sino para la seguridad del edificio.

➤ *Libro de actas.* De todas las sesiones de asamblea se levantarán actas firmadas por el presidente y el secretario, con sus firmas autenticadas. Estas deberán asentarse en un libro para tal efecto, que preferiblemente se protocolizará cada año en una notaría

Se llevará no necesariamente un libro, pero si un sistema de contabilidad de los ingresos y egresos de la copropiedad o de la persona jurídica. Estos datos deben facilitarse a los propietarios para mantenerlos informados del recaudo y movimiento de los fondos, así como de las operaciones efectuadas.

La comunidad y persona jurídica se rigen por las normas de propiedad horizontal y no por el código de comercio ni por las disposiciones que gobiernan a las asociaciones y demás personas jurídicas.

Sin embargo, por costumbre y por analogía, principalmente para efectos probatorios, los libros son registrados en las Cámaras de Comercio, por cuanto estas registran lo referente a las comunidades y en las alcaldías ya que allí se registran los libros relacionados con instituciones de utilidad común.

En resumen, es obligatorio llevar los libros que se contemplen en el reglamento. No hacerlo significa incumplimiento por parte del administrador y de los propietarios, con las correspondientes sanciones.

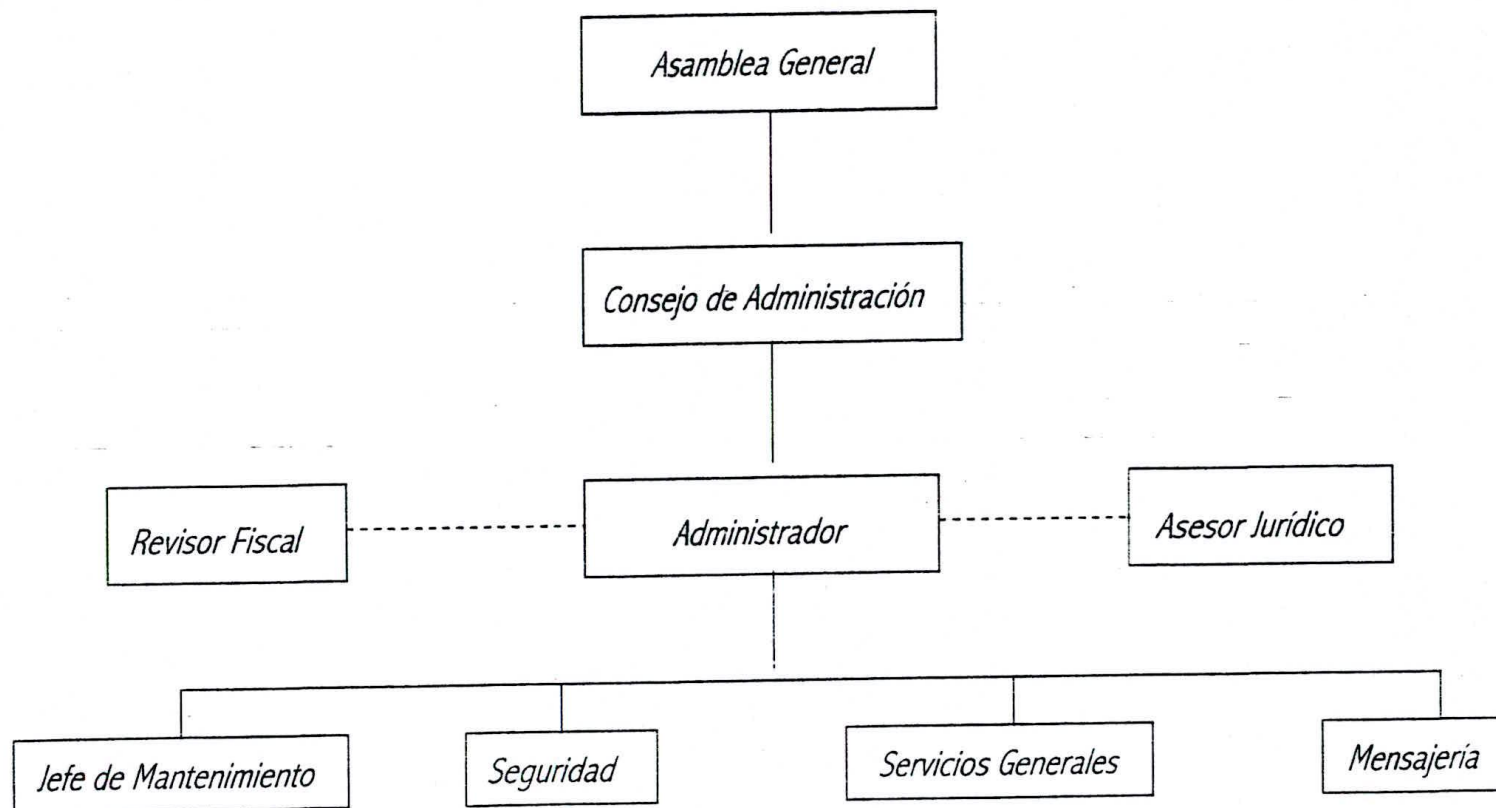
3.6 MODERNIZACIÓN DE LA PROPIEDAD HORIZONTAL

Debido a los cambios provocados en el país a raíz de la apertura económica y la globalización de la economía entre otros, se están generando cambios que influyen en las organizaciones. Todo cambio trae problemas que se traducen en crisis cuando no se preparan las organizaciones a tiempo para afrontarlos.

Modernizar la propiedad horizontal, significa, buscar un cambio de mentes y actitudes de los administradores. En la propiedad horizontal debe existir un alto grado de confianza en la capacidad humana para trabajar en equipo, innovar y actuar con gran responsabilidad. Toda

organización interactuar con el medio ambiente; influye en el ambiente y recibe sus influencias. La propiedad horizontal está obligada entonces a modernizarse y cambiar su cultura organizacional para sobrevivir: Porque de no ser así, se irá debilitando cada vez más hasta llegar a desaparecer.

3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MODELO



Asamblea General. La asamblea general la constituirán los propietarios de bienes privados, o sus representantes o delegados, reunidos con el quórum y las condiciones previstas en la ley y el reglamento de propiedad horizontal.

La asamblea general de propietarios es el órgano de dirección de la persona jurídica, y tendrá como funciones básicas las siguientes:

- ❖ *Aprobar o improbar los estados financieros y el presupuesto anual de ingresos y gastos que deberán someterse a su consideración el consejo administrativo y el administrador.*
- ❖ *Nombrar y remover libremente a los miembros del comité de convivencia para períodos de un año, en los edificios o conjuntos de sus residencial.*
- ❖ *Aprobar el presupuesto anual del edificio o conjunto y las cuotas para atender las expensas ordinarias o extraordinarias, así como incrementar el fondo de impuestos, cuando fuere el caso.*

- ❖ *Elegir y remover los miembros del consejo de administración, y cuando exista, al revisor fiscal y su suplente, para los períodos establecidos en el reglamento de propiedad horizontal, que en su defecto será de un año.*
- ❖ *Aprobar las reformas al reglamento de propiedad horizontal.*
- ❖ *Decidir la reconstrucción del edificio o conjunto, de conformidad con lo previsto en la ley de propiedad horizontal.*
- ❖ *Aprobar la disolución y liquidación de la persona jurídica.*
- ❖ *Otorgar autorización al administrador para realizar cualquier erogación con cargo al fondo de imprevistos.*

Reuniones: La asamblea general se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al año, en la fecha señalada en el reglamento de propiedad horizontal y dentro de los tres meses siguientes al vencimiento de cada período presupuestal; con el fin de examinar la situación general de la persona jurídica, efectuar los nombramientos cuya elección le corresponda, considerar y aprobar las cuentas del último ejercicio y presupuesto para el siguiente año. La

convocatoria la efectuará el administrador, con una antelación no inferior a quince (15) días calendario.

Se reunirá en forma extraordinaria cuando las necesidades imprevistas del edificio o conjunto así lo ameriten, por convocatoria del administrador, del consejo de administración, del revisor fiscal.

Consejo de administración: Los edificios o conjuntos de uso comercial o mixto integrados por más de treinta bienes privados excluyendo parqueaderos o depósitos, tendrán un consejo de administración, integrado por un número impar de tres o más propietarios de las unidades privadas respectivas, o sus delegados.

En aquellos que tengan un número igual o inferior a treinta bienes privados excluyendo parqueaderos y depósitos.

Para edificios o conjuntos de uso residencial, integrados por más de treinta bienes privados excluyendo parqueaderos o depósitos.

Funciones: Al consejo de administración le corresponderá tomar las determinaciones necesarias en orden a que la persona jurídica cumpla sus fines, de acuerdo con lo previsto en el reglamento de propiedad horizontal.

Las funciones del consejo, se fijarán en el reglamento, y serán simplemente de asesoría y colaboración con la administración; además servirá como enlace entre ésta y los demás propietarios.

El consejo de administración tiene solamente las atribuciones fijadas por el reglamento y las que le delegue la asamblea, y por tanto deberán cuidarse sus miembros de tomar determinaciones que son propias de aquella y para las cuales se exigen ciertas formalidades de convocatoria, quórum deliberatorio, actas etc.

3.7.1 Plan de cargos.

3.7.2 Funciones del administrador: La administración inmediata del edificio o conjunto estará a cargo del administrador, quien tiene facultades de ejecución, conservación, representación y recaudo.

Sus funciones básicas son las siguientes:

- *Representante legal de la propiedad horizontal.*
- *Convocar a la asamblea a reuniones ordinarias o extraordinarias y someter a su aprobación el inventario y balance general de las cuentas del ejercicio anterior, y un presupuesto detallado de gastos e ingresos correspondientes al nuevo ejercicio anual, incluyendo las primas de seguro.*
- *Llevar directamente o bajo su dependencia y responsabilidad; los libros de actas de la asamblea y de registro de propietarios y residentes, y atender la correspondencia relativa al edificio o conjunto.*
- *Poner en conocimiento de los propietarios y residentes del edificio o conjunto, las actas de la asamblea general y del consejo de administración, si lo hubiere.*
- *Preparar y someter a consideración del consejo de administración las cuentas anuales, el informe para la asamblea general anual de propietarios, el presupuesto de ingresos y*

egresos para cada vigencia, el balance general de las cuentas del ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal.

- *Llevar bajo su dependencia y responsabilidad, la contabilidad del edificio o conjunto.*
- *Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal.*
- *Cobrar y recaudar directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias.*
- *Elevar a escritura pública y registrar las reformas al reglamento de propiedad horizontal aprobadas por la asamblea general de propietarios, e inscribir ante la entidad competente todos los actos relacionados con la existencia y representación legal de la persona jurídica.*
- *Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica y conocer poderes especiales para tales fines, cuando la necesidad lo exija.*

- *Notificar a los propietarios de bienes privados, por los medios que señale el respectivo reglamento de propiedad horizontal, las sanciones impuestas en su contra por la asamblea general o el consejo de administración, según el caso, por incumplimiento de obligaciones.*
- *Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en el reglamento de propiedad horizontal y en cualquier reglamento interno, que hayan sido impuestas por la asamblea general o el consejo de administración.*
- *Expedir el paz y salvo de cuentas con la administración del edificio o conjunto cada vez que se produzca el cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular.*

3.7.3 El revisor fiscal: Los conjuntos de uso comercial o mixto, estarán obligados a contar con revisor fiscal, contador público titulado, con matrícula profesional vigente e inscrito a la Junta Central de Contadores, elegido por la asamblea general de propietarios.

El revisor fiscal no podrá ser propietario de bienes privados en el edificio o conjunto respecto del cual cumple sus funciones, ni tener parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, ni vínculos comerciales cualquier otra circunstancia que

pueda restarle independencia u objetividad a sus conceptos o actuaciones, con el administrador y/o los miembros del consejo de administración, cuando exista.

Los edificios o conjuntos de uso residencial podrán contar con un revisor fiscal, si así lo decide la asamblea general de propietarios. En este caso, el revisor fiscal podrá ser propietario o tenedor de bienes privados en el edificio conjunto.

***FUNCIONES..-** Al revisor fiscal como encargado del control de las distintas operaciones de la persona jurídica, le corresponde ejercer las siguientes funciones:*

- ✦ Prescribir el sistema de contabilidad que ha de llevarse en la copropiedad, de acuerdo con el consejo de administración.*
- ✦ Revisar y controlar los pagos, los ingresos y demás operaciones que realice la administración.*
- ✦ Verificar que las operaciones y los actos de la administración se ajusten a las disposiciones de la ley, del reglamento de la asamblea y/o del consejo de administración.*

✦ *Informar a la asamblea sobre el examen de las cuentas de la administración y reportar las irregularidades que advierta.*

✦ *Las demás que le asigne la asamblea y el consejo.*

3.7.4 Asesor jurídico. Tendrá las siguientes funciones:

- 1. Asesora al administrador en la aplicación de normas e instrumentos jurídicos necesarios para el cabal desempeño de las actividades de la propiedad horizontal.*
- 2. Revisar las actas en el edificio o conjunto.*
- 3. Suministrar al administrador asesoría laboral.*
- 4. Ejecutar la oportuna recuperación de cartera morosa.*
- 5. Recibir, tramitar y resolver las quejas y reclamos que el administrador formule relacionados con las prestaciones de servicios públicos.*
- 6. Las demás funciones que le sean asignadas por la asamblea y /o consejo de administración.*

3.7.5 Funciones jefe de mantenimiento.

- 1. Mantener en buen estado de uso, los servicios inherentes a alcantarillado, energía eléctrica, agua potable, piscinas, saunas, antejardines, pisos, localidades de recreación y esparcimiento común.*
- 2. Suministrar al administrador asesoría en la compra de materiales apropiados en el cumplimiento de su labor.*
- 3. Asesorar al administrador en la contratación de servicios que por su complejidad no se puedan realizar internamente.*
- 4. Las demás funciones que le sean asignadas y que se encuentran relacionadas con su servicio.*

3.7.6 Seguridad. Tendrá las siguientes funciones:

- 1. Vigilar las instalaciones de la propiedad horizontal no sean violentadas, deterioradas o dañadas.*

2. *Controlar las entradas y salidas del personal ajeno al edificio.*
3. *Prestar ayuda a los moradores de la propiedad horizontal; cuando estas se encuentren en dificultades producto del robo, chantaje, extorsión o secuestro.*
4. *Servir de guía en la orientación de los visitantes que por su oficio deban hacer uso de los apartamentos.*
5. *Registrar en los libros de registro, el alquiler y/o estadía de los visitantes a los apartamentos.*
6. *Controlar las áreas comunes, en la recepción de las llaves inherentes a estos servicios, para que no sean utilizados por el personal que no tiene derecho.*
7. *Las demás funciones que le sean asignadas por el administrador.*

3.7.7 Servicios generales.

- 1. Realizar la limpieza general del edificio incluidas sus áreas. Shut de basuras, pasamanos, oficina de administración, los pisos y paredes.*
- 2. Suministrar al administrador asesoría en la compra de materiales apropiados en el cumplimiento de su deber.*
- 3. Las demás funciones que le sean asignadas y que se encuentren relacionados con su servicio.*

3.7.8 Mensajería. Tendrá las siguientes funciones:

- 1. Realizar consignaciones, autorizadas por el administrador de la propiedad horizontal.*
- 2. Llevar la correspondencia.*
- 3. Pagar los servicios públicos.*
- 4. las demás funciones que le sean asignadas y que se encuentren relacionadas con su servicio.*

4. CONCLUSIONES

Realizado todo el proceso investigativo, y analizada la situación actual de la propiedad horizontal se concluye:

- *Los sistemas organizacionales, en la propiedad horizontal presentan falencias en cuanto a su estructura organizacional, lo que se busca al implementar este modelo es incrementar el potencial y la capacidad de la empresa y prepararla para una labor de renovación y modernización permanente.*
- *Los administradores de la propiedad horizontal deben no solo buscar la eficacia a través del rediseño y cambio de los procesos, sino en tener en cuenta que el trabajo en equipo representa productividad y valor agregado a través del uso de la inteligencia y el poder que el factor humano posee, los resultados obtenidos por cada equipo son producto de la autogestión. En la medida en que los equipos participen realmente en los procesos de la organización; tienen autonomía y espacios para su desarrollo y así lograr los resultados favorables.*

- *Los administradores de la propiedad horizontal deben adoptar y reforzar las leyes que rigen la propiedad horizontal, ya que es de suma importancia para el manejo de las relaciones con los propietarios de los inmuebles. Visto de esta forma la gestión de estas personas lograrán un proceso más eficaz y eficiente lo cual es la esencia de la presente memoria de grado.*

5. RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones expuestas se derivan unas pautas que serán de gran ayuda para la adopción y operacionalización de la presente investigación, como son:

- *Difundir los resultados de la presente investigación a todas las personas involucradas de una u otra forma en la propiedad horizontal, para que se beneficien del conocimiento aquí detallado, ya que la verdadera transformación interior surge de la comprensión de la realidad que vive cada organización. Es un error copiar estrategias de desarrollo foráneas sin considerar las características y los sistemas que conforman cada organización.*
- *Mediante técnicas educativas a los miembros de la propiedad horizontal para que adopten nuevas formas de conducirse, ya que el cambio organizacional es radical cuando contempla no solamente las características formales de la organización (estrategia, estructura y sistema organizacional), sino también, los valores básicos y el significado, es decir, la cultura organizacional.*

- *La aplicación correcta de este modelo hace posible la autogestión y el autocontrol. Es importante que cada miembro asuma responsabilidades para las que fue contratado y las cumpla, los procesos de comunicación eficientes y de doble vía, son básicos para garantizar el éxito de la implementación del modelo.*

BIBLIOGRAFIA

ARMSTRONG, Michael. Gerencia de recursos humanos integrando el personal de la empresa. Bogotá: Legis, 1991 301 pág.

CORTINA TOVAR, Nelson et al. El Rodadero estudio socioeconómico de un centro turístico. Santa Marta, 1970. Tesis (Ingeniero Agrónomo). Universidad del Magdalena. Facultad de Agronomía. 117 p.

DIAZGRANADOS ARVILLA, Ingrid roció y ALVAREZ PERALTA, Lilibet de Jesús. Los nuevos modelos gerenciales y su aplicación en las empresas del D.T.D.H. de Santa Marta (tesis administración de empresas). Santa Marta, 2000. 117 p. Universidad del Magdalena. Facultad de ciencias económicas. Programa de Administración de empresas.

GUDIÑO DAVILA, Emma Lucía y CORAL DELGADO, Lucy del Carmen. Contabilidad 2000. 2ª. Edición actualizada. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. 311 p.

GARCIA SERNA, Oscar León. *Administración financiera: Fundamentos y aplicaciones*. Cali: Imp. Prensa Moderna impresores, 1996. 459 p ISBN: 958-9041-06-X.

HARRINGTON, H James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill. 1994. 308 p. ISBN 958 – 600 – 168 – 7

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ª. Ed. Santa Fe de Bogota: Mc Graw Hill, 1993. p.323 – 341.

INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTIN CODAZZI. *Diccionario geográfico de Colombia*. Bogotá: Andes, 1980. V.2, p. 1219.

KOONTZ, Harol. WEIHRICH, Heinz. *Administración una perspectiva global*. 11ª. ed. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá 1998 796 p.

PABON NUÑEZ, Ciro. *La propiedad horizontal teoría y práctica, legislación, jurisprudencia y modelos*. 4ª. Edición Santa Fe de Bogotá. Librería el profesional, 1996. 342 p.

PABON Nora. El abogado en edificios y conjuntos de vivienda. Bogotá: Intermedio, c 2001 318 p. ISBN 958 – 28 – 1264-8.

VELAZQUEZ JARAMILLO, Luis Guillermo La nueva ley de propiedad horizontal: Visión esquemática y concordada. Bogotá: Temis 2001. ISBN 204 p. 958-35-0364-9.

VERGEL CABRALES, Gustavo. Metodología para la elaboración de anteproyectos y proyectos de investigación: un manual para la docencia y la investigación. Barranquilla: Corporación Unicosta, 1992. 75 p.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta realizada al presidente del consejo de administración.

1. ¿ Está la propiedad horizontal en la actualidad organizada administrativamente?

SI ----- NO -----

2. ¿ Con cuántas personas cuenta usted para el funcionamiento de la propiedad horizontal?

De 0 – 3

De 4 – 6

11 – más

3. ¿ Considera usted necesario un modelo para organizar y/o mejorar la propiedad horizontal?

SI ----- NO -----

4. ¿ Actualmente la propiedad horizontal está reportando liquidez, para cumplir con sus obligaciones?

SI ----- NO -----

5. ¿ Ha recibido alguna queja por la administración que ofrece la propiedad?

SI ----- NO -----

6. ¿ Tienen los colaboradores posibilidad de desarrollo y aplicación de su talento?

SI ----- NO -----

7. ¿ Se amoldan los objetivos a la visión?

SI ----- NO -----

8. ¿ Existe suficiente capacidad administrativa para asegurar una implantación efectiva?

SI ----- NO -----

9. ¿ Existe consenso en cuánto a la visión y misión de la organización?

SI ----- NO -----

Anexo B. Formato de encuesta realizado a los administradores de la propiedad horizontal.

1. *¿ Conoce usted la ley de propiedad horizontal?*

SI ----- NO -----

2. *¿Ha recibido alguna capacitación para administrar la propiedad horizontal que administra?*

SI ----- NO -----

3. *¿Ha recibido en alguna ocasión apoyo contable, y financiero para la organización de la propiedad horizontal?*

SI ----- NO -----

4. *¿ Se fomenta el trabajo en equipo?*

SI ----- NO -----

5. *¿ Sabe usted cuál es la misión –visión de la propiedad que administra?*

SI ----- NO -----

